

# Relations entre producteurs horticoles et agro-industries pour l'exportation au Kenya : une revue critique de la littérature

---

*Sandrine FREGUIN-GRESH*

*Draft révisé du 05/12/2011*

L'économie rurale, et plus particulièrement l'agriculture, est à la base des conditions d'existence de la plupart des Kenyans. La population est majoritairement rurale (80%) et la majorité des ménages (70%) dépendent directement du secteur pour leur subsistance. L'agriculture contribue à 25% au PIB du Kenya, 60% du total des exportations, et compte pour 45% des recettes publiques. Contrairement à beaucoup d'autres pays d'Afrique Sub-saharienne (ASS), le secteur est très diversifié: la production vivrière côtoie des productions pour l'exportation (thé, café et pyrèthre, et plus récemment fleurs coupées et légumes), et d'autres pour le marché domestique ou sous-régional (produits laitiers, fruits et légumes, etc.). Toutefois, la performance globale du secteur agricole a été médiocre au cours de ces dix dernières années, avec des taux moyens de croissance annuelle de 0,4% en 1990-1995 et de 1,1% au cours de 1996-2000 (FIDA, 2004).

Les petites exploitations dominent le secteur agricole en termes de volumes de production dans la plupart des filières. Cependant, leur contribution varie considérablement selon les sous-segments et les produits : alors que les petits exploitants produisent en volumes plus de 80% du lait et 70% de la production horticole, ils ne fournissent que 20% de légumes pour l'exportation et environ 25% du maïs commercialisé. La majorité des petits producteurs sont toutefois insérés sur le marché : il est estimé que plus de 80% des ménages vendent au moins une partie de leur production agricole, mais leur degré d'insertion au marché et termes de pourcentage de la production commercialisée varie fortement selon les Districts, en fonction de leur « potentiel » agro-écologique (de moins de 10% à plus de 80%).

Le secteur agricole s'est développé après l'indépendance (1963) quand le gouvernement a instauré une politique économique basée sur des interventions directes et la substitution aux importations<sup>1</sup> afin de rétablir la stabilité politique et économique dans le contexte d'un transfert sans heurts du pouvoir (Anseeuw *et al* 2008 ; Gamba and Kibaara 2007). Dans ce contexte, il a bénéficié de soutiens publics importants avec la mise en œuvre de programmes visant à la professionnalisation des activités agricoles (services d'appui, de crédit, recherche, vulgarisation et facilitation de l'accès aux intrants), et de réformes foncières<sup>2</sup>, tout en restant étroitement régulé. En effet, des offices parapubliques (*Boards*) issus des structures coloniales ont continué à contrôler la production, la

---

<sup>1</sup> Celles-ci comprennent des restrictions quantitatives et des contrôles, des tarifs élevés sur des importations concurrentielles, des contrôles du taux de change, des licences d'importations, des contrôles sur les prix intérieurs et les salaires, la taxation des exportations, et l'obligation d'obtenir des 'certificats sans objection' autorisant les exportations

<sup>2</sup> tels que « Million Acre Scheme », « Haraka Scheme », « Agricultural Land Act ».

commercialisation, les prix, ainsi que les marchés des intrants et le crédit jusque dans les années 1980. Ces interventions ont surtout touché les coopératives et, dans une moindre mesure, les exploitations agricoles indépendantes. C'est seulement à la fin des années 1970 et au début des années 1980, que les entreprises agro-industrielles se sont développées avec la mise en place d'un programme de diversification et d'expansion des exportations impliquant la création de deux institutions leur permettant d'accéder à des financements pour développer leurs activités : la *Corporation pour le Développement Industriel et Commercial* (ICDC-*Industrial and Commercial Development Corporation*) et la *Société Financière de Développement du Kenya* (DFCK- *Development Finance Company of Kenya*).

Ainsi, du fait d'une régulation forte et du contrôle étroit de la plupart des filières par les pouvoirs publics jusqu'à la libéralisation dans les années 1990, les relations entre agro-industries et exploitations agricoles ont été fortement modelées par les politiques. Ces dernières ont concerné toutes les filières, mais certaines d'entre-elles, dont l'horticulture, ont été plus touchées que d'autres.

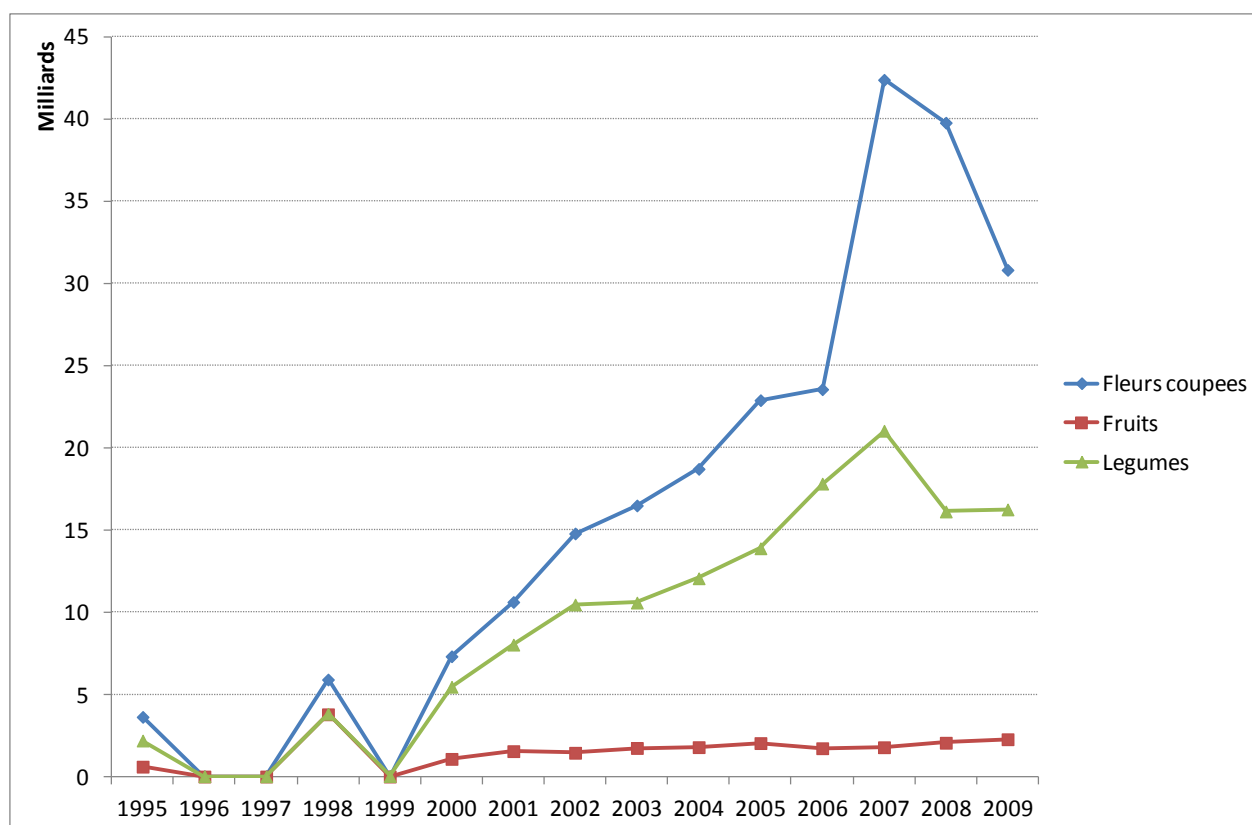
Le présent papier analyse, à partir d'une sélection de littérature, les caractéristiques et les évolutions des relations entre agro-industries et exploitations agricoles dans la filière horticole pour l'exportation au Kenya. Dans un premier temps, nous rappellerons les principaux éléments qui caractérisent l'évolution et la structure de la filière horticole au Kenya. Nous présenterons dans un deuxième temps deux études de cas basées sur les relations entretenues par deux entreprises agro-industrielles jouant un rôle majeur dans les légumes et fleurs coupées pour l'exportation. Dans une troisième section, nous identifierons d'une part les principaux facteurs qui ont conduit les agro-industries à adopter des formes de production sous contrat ou à les abandonner et, d'autre part, les facteurs qui ont modulé les effets de ces relations contractuelles dans la filière horticole au Kenya. Enfin, nous discuterons les éléments ayant conduit à des synergies positives entre exploitations agricoles et agro-industries dans cette filière. Nous tenterons de conclure notre analyse par une discussion des conditions dans lesquelles se sont développées les relations entre agro-industrie et producteurs dans la filière horticole pour l'exportation au Kenya.

## **Analyse des effets associés à la présence des agro-industries dans l'horticulture pour l'export au Kenya**

### **Evolution de la filière et caractéristiques des relations entre agro-industries et exploitations**

Grâce à son dynamisme et à sa croissance soutenue et rapide, l'horticulture au Kenya a reçu beaucoup d'attention des chercheurs locaux et internationaux, des gouvernements kenyan et africains, de la communauté internationale du développement et des bailleurs internationaux depuis les années 2000. En effet, à partir d'une très faible production dans les années 1950-60, surtout tournée vers le marché domestique, la filière horticulture (incluant les fruits et légumes, et les fleurs coupées) a augmenté de 9% par an au cours de la première décennie après l'indépendance, puis de 17% par an de 1974 à 1983 (Minot et Ngigi, 2002). La croissance des exportations s'est ralentie au cours des années 1980 et 1990, mais toujours est restée élevée, en moyenne à environ 4% par an au cours des années 2000.

L'horticulture au Kenya est une source importante de devises et contribue activement à l'emploi et aux revenus agricoles de la population rurale. En termes de contribution au PIB, elle se classe parmi les cinq premiers secteurs économiques du pays. En termes de recettes, elle génère plus de 300 millions de dollars US de recettes en devises par an (voir Figure 1). La production est proche de 3 millions de tonnes par an et fait du Kenya l'un des principaux exportateurs de produits horticoles dans le monde. L'horticulture a généré près de 49,3 Mrds KShs en 2009, en particulier grâce aux exportations de fleurs coupées (30,8 Mrds), suivie d'une large gamme de légumes (16,3 Mrds) et de fruits (2,3 Mrds) (HCDA 2010). L'Europe est le principal marché pour les produits horticoles frais avec les principaux pays importateurs sont le Royaume-Uni, l'Allemagne, la France, la Suisse, la Belgique, la Hollande et l'Italie, et dans une moindre mesure l'Arabie saoudite et l'Afrique du Sud.



**Figure 1: évolution des exportations horticoles (en valeur KShs) – Kenya Horticulture Council 2010**

L'horticulture joue également un rôle important dans le développement rural. Selon certaines estimations, la filière emploierait entre 2 et 4,5 millions de personnes directement ou de manière indirecte, dont entre 40-70 000 personnes dans la floriculture (Dolan *et al.*, 2002 ; Wiersinga & Jager, 2007; Kenya Horticulture Council, 2010). Jaffee *et al.* (2011) estime qu'aujourd'hui, le Kenya compte 500 000 producteurs de fruits et légumes, et selon les années, environ 200 000 ouvriers agricoles travaillant dans les exploitations de grande taille ou dans les unités de conditionnement des produits destinés à l'exportation. De plus, la filière aurait des effets d'entraînement sur d'autres secteurs<sup>3</sup>, créant une dynamique stimulant l'économie et l'emploi. Enfin, elle jouerait un rôle central dans la sécurité alimentaire : elle assurerait près de 10% de la consommation en zone urbaine, et beaucoup plus en zone rurale (Kenya Horticulture Council, 2010).

<sup>3</sup> Ce secteur a également des liens avec d'autres secteurs économiques, tels que le transport, l'irrigation, la machinerie et l'équipement, la fabrication de produits chimiques et de cartons.

Selon Wiersinga et Jager (2007), les facteurs permettant d'expliquer ces performances seraient : (a) la taille du marché domestique, qui permet d'absorber une partie importante de la production sur le marché domestique ; (b) la présence de marchés d'exportation rentables, en pleine croissance, pour certains produits à très haute valeur ajoutée ; (c) la valeur ajoutée elle-même (par unité de travail et de terre) qui est élevée pour la plupart des produits, et qui permet aux producteurs, même les plus petits, de tirer des revenus conséquents à partir de facteurs de production limités ; (d) les cycles courts de la plupart des productions horticoles, qui permettent aux agriculteurs, même pauvres, d'avoir un retour rapide sur leurs investissements et sur l'utilisation de leurs facteurs de production ; et enfin (e) la flexibilité de production tout au long de l'année permise par le large éventail de conditions agro-écologiques.

### Les grandes étapes de l'évolution de la filière

Jaffee *et al.* (1990 ; 1992) et Minot et Ngigi (2004) analysent de manière diachronique les grandes étapes de l'évolution de la filière horticole, mettant en évidence comment la production et les agro-industries dans la filière ont évolué dans un contexte de transformations importantes des investissements, de la production et des marchés, au niveau national et surtout, international.

#### *La période coloniale : une filière embryonnaire, dont la production est concentrée dans un faible nombre de producteurs moyens et grands, et dont l'aval est contrôlé par des entreprises étrangères*

Pendant la période coloniale (1895 -1963), la filière horticole au Kenya (fruits et légumes transformés et fleurs coupées) reste limitée. Avant la deuxième guerre mondiale, la production se caractérise par : (i) des producteurs de taille moyenne à grande, établis dans des endroits stratégiques centralisés, et à la marge, quelques projets incluant un faible nombre de petits agriculteurs et mobilisant des soutiens publics ; (ii) une production désorganisée ; (iii) l'absence d'infrastructures modernes (irrigation, stockage, réfrigération, transport) ; (iv) l'absence de normes et de standards officiels pour les produits frais (qualité inégale, généralement mauvaise, des produits) ; et (v) la quasi-absence d'une recherche adaptée et de services techniques d'appui. De plus, la production horticole pour l'exportation concernait une gamme de produits limitée (ananas en conserve, pommes de terre, jus de fruits de la passion).

Pendant la période entre la seconde guerre et l'indépendance, les autorités coloniales commencent à s'intéresser à la filière horticole et à investir dans le développement de bases dans la recherche, les infrastructures et les institutions, dans le cadre d'un programme de diversification de la production agricole nationale et des exportations du pays. Elles visent les marchés européens qui à cette époque sont en pleine expansion. Toutefois, au moment de l'indépendance (1963), ce commerce ne représente encore qu'une faible part des exportations nationales (3% des exportations agricoles) et plus des deux-tiers des exportations horticoles sont dominées par un seul produit (ananas en conserve) pour lequel les avantages compétitifs du Kenya sur les marchés internationaux sont faibles (coûts élevés des consommations intermédiaires, problèmes d'approvisionnement en matière première du fait, notamment, d'une production déficitaire, etc.).

Toutefois, des signes de changement peuvent se percevoir. Un petit noyau d'agro-industries privées ou de coopératives initie le commerce de fleurs coupées et de fruits et légumes frais de haute qualité, transportés par avion, pendant la contre saison (hiver européen) vers l'Europe. Ce commerce reste contraint par le manque en infrastructures pour le transport des produits (routes, fret aérien surtout) et en investissements dans la production et la transformation (irrigation, stockage,

réfrigération). Alors que les autorités coloniales ont beaucoup investi dans certaines filières pour l'exportation (surtout café, thé, pyrèthre), les investissements dans l'horticulture sont limités.

Comme dans d'autres pays d'Afrique, jusqu'à la deuxième guerre mondiale, le commerce extérieur de produits agricoles du Kenya, dont les exportations horticoles, est dominé par des agro-industries européennes opérant avec le soutien et la protection des gouvernements coloniaux et métropolitains. Sur le marché local, certains groupes (les Indiens et les Arabes au Kenya et en Afrique de l'Est de manière générale) jouent un rôle central dans le commerce de fruits et légumes. Avec le développement des offices de commercialisation et d'autres structures parapubliques pendant la période de la deuxième guerre mondiale et de l'après-guerre, l'importance de ces acteurs diminue.

En conséquence, jusque dans les années 1960, la filière horticole au Kenya est peu développée, a une croissance modérée, et les agro-industries (transformateurs, exportateurs) sont contraintes par des problèmes liés à l'approvisionnement en matières premières et au manque d'investissements.

### *Les années 1970-80 : le « décollage » dans un contexte marqué par des restructurations, une « kenyanisation » manquée, et la domination des capitaux étrangers dans la transformation et le commerce*

Au début des années 1970, d'importants changements ont lieu dans le pays et le développement de la filière horticole s'amorce. Les autorités nouvellement indépendantes du Kenya entreprennent des investissements à grande échelle dans les infrastructures pour la production (irrigation) et pour la transformation et le stockage des produits horticoles, au bénéfice des multinationales. D'autre part, les conditions du marché sont favorables, et une véritable révolution s'opère dans les communications et le transport (fret aérien, systèmes de transport réfrigéré, etc.), notamment avec le développement du tourisme international qui permet la réduction du transport aérien. L'Etat investit dans des plans de développement de la production et de la transformation horticoles, sous la forme de *joint-ventures* avec des entreprises multinationales. La participation du gouvernement se traduit par des facilités accordées aux agro-industries en termes d'accès à faible coût à la terre (développement de grandes plantations), d'accès préférentiel et subventionné aux services publics (routes, fret ferroviaire, électricité), et de réduction des risques financiers.

Dès le début des années 1970, les exportations horticoles deviennent une composante centrale de l'économie kenyane, fournissent une source importante et croissante de revenus en devises, et offrent des perspectives d'emplois et de revenus agricoles considérables. Alors que les exportations du Kenya dans plusieurs filières traditionnelles stagnent ou diminuent (sisal, pyrèthre, coton, viande), ou varient considérablement d'année en année (café, maïs), le volume et la valeur des exportations horticole augmentent considérablement et de manière continue (taux de croissance à deux chiffres depuis 1973). En 1988, les exportations horticoles sont évaluées à environ 100 millions de livres (USD 105 millions), et représentent 17% des exportations agricoles du pays.

Au niveau de la production de ces agro-industries multinationales, cette croissance spectaculaire se traduit par une forte diversification des produits, que l'on peut classer en cinq catégories : (i) les fruits et légumes en conserve (dont l'ananas et le haricot vert) ; (ii) des jus de fruits et de légumes (dont l'ananas, le fruit de la passion, l'orange et la tomate) ; (iii) des légumes frais tempérés et tropicaux (dont le haricot vert ; les légumes asiatiques tels que gombo, piment, karela ; la mangue, l'avocat, la fraise, l'ananas, le fruit de la passion, entre autres) ; (iv) des fleurs coupées (œillets, roses,

alstroemeria, chrysanthèmes, entre autres) ; (v) des graines de légumes et de fleurs (hybrides et génériques).

Au cours des années 1970, en parallèle à la diversification de la production et à l'accroissement de la concurrence parmi les producteurs-exportateurs, de plus en plus nombreux, un nombre croissant de petits producteurs horticoles, y compris certains situés dans des régions reculées et peu développées, apparaissent et commencent à produire pour le marché d'exportation, vendant leurs produits sur le marché spot. Au milieu des années 1980, ils sont estimés à entre 35 000 et 100 000 petits fournisseurs de produits horticoles pour l'exportation (fruits et légumes, transformés ou exportés en frais) selon les sources.

A la même période, au niveau de l'aval, d'importants changements ont lieu également. Comme d'autres gouvernements africains, le gouvernement kenyan s'inquiète des conséquences de la libéralisation du secteur et des marchés agricoles en termes de domination des sociétés étrangères (européennes) ou de certains groupes dans le commerce et la production agricole. Pour cette raison, le gouvernement met en place une politique de «kenyanisation» de nombreux secteurs de l'économie, dont la filière horticole. Cette politique est mise en œuvre par divers moyens : restrictions du nombre de licences pour l'exportation accordées, accès restreint à des programmes de soutiens ciblés destinés à favoriser la production agricole, accès réduit au crédit, investissements publics directs, législations restreignant l'emploi de non-Kenyans, etc. Toutefois, les résultats de cette politique sont limités, et la commercialisation des produits horticole reste largement contrôlée par des entreprises étrangères ou par des groupes minoritaires (asiatiques et européens), comme l'illustre le Tableau 1.

Tableau 1: Répartition des parts de marche des exportations horticoles au Kenya par origine des capitaux (1985-86)

Firm Ownership	Fresh Fruit + Vegetables <sup>a</sup>	Cut Flowers <sup>b</sup>	Processed Fruit + Vegetables <sup>c</sup>	Combined <sup>d</sup>
Foreign-owned (MNCs) <sup>e</sup>	0	58	91	54
Private-Locally Owned	97	38	9	43
Of which:				
Kenyan Asian	81	0	7	30
Kenyan European	9	35	2	10
Kenyan African	7	3	0	3
Local Cooperative	0	1	0	1
Kenyan Parastatal <sup>f</sup>	3	3	0	2
Total	100	100	100	100

a. Export Volumes for 1985.

b. Export Values 1985/86 season.

c. Export Values for 1986.

d. Estimated for the export value for 1986.

e. Includes joint ventures with majority foreign ownership and management control.

Sources : Jaffee 1992

Jusqu'au début des années 1990, le gouvernement kenyan impose que le commerce des fruits et légumes frais soit réservé aux entreprises dont le capital est pour plus de la moitié détenu par des Kenyans. En parallèle, dès le milieu des années 1970, le gouvernement met en œuvre des mesures visant à encourager la participation des Kenyans dans le commerce et la transformation horticoles, dont : (i) des incitations et des pressions sur les entreprises appartenant à des Asiatiques pour les pousser à développer des partenariats avec des Kenyans ; (ii) la promotion directe par les pouvoirs

publics, des exportateurs nationaux dans les foires internationales ; (iii) un accès préférentiel, pour les entreprises appartenant à des Kenyans, aux infrastructures de fret aérien de Kenya Airways.

Alors qu'un certain nombre d'agroindustries appartenant à des Kenyans pénètrent le commerce et la transformation horticoles, l'essentiel des exportations reste dominé par des entreprises appartenant à des étrangers (90%), notamment Asiatiques. Ces entreprises, notamment celles qui contrôlent les exportations, sont caractérisées par : (i) leur structure : ce sont des entreprises familiales ou des partenariats ; (ii) leur expérience préalable considérable dans la production et/ou du commerce de fruits et légumes sur le marché domestique, avant de développer leurs activités commerciales vers l'export ; (iii) leurs activités dans le domaine du commerce de gros, de détail, dans la production, et dans le transport ; (iv) pour certaines d'entre elles, leur réseau (familial) installé en Europe, avec lequel elles conduisent une partie importante de leurs activités, leur permet de réduire considérablement les risques et les coûts de transaction. Les agro-industries détenues par des Kenyans sont elles caractérisées par : (i) l'absence d'expérience préalable dans le commerce horticole ou dans le commerce pour l'exportation, un handicap d'autant plus fort que la réputation, l'accès aux informations, les contacts et les réseaux sont des éléments clés pour pénétrer les marchés ; (ii) des activités diversifiées dans d'autres secteurs qui ont peu ou pas de rapport avec la commercialisation horticole, et qui ont tendance à consommer davantage d'attention et de ressources (au milieu des années 1980, plusieurs responsables de gouvernement détiennent et gèrent des sociétés d'exportations horticoles) ; (iii) un fonctionnement à petite échelle ou à temps partiel, avec une gamme étroite de produits, ce qui les rend moins attrayantes pour leurs clients, pour les transporteurs aériens, et nuit à la garantie de leurs approvisionnement (les producteurs moyens et grands cherchant d'abord à assurer leurs débouchés en volumes).

Ces faiblesses sont encore plus marquées pour les fleurs coupées, pour lesquelles, au milieu des années 1980, la majeure partie des exportations sont presque entièrement contrôlées par des sociétés détenues et gérées par des Européens (qui ont pris ou non la nationalité kenyane), qui de plus, ont investi dans la production. Cette situation est renforcée par l'absence d'un système officiel national de recherche et de vulgarisation adapté, et par le manque de connaissances de la demande et des canaux de commercialisation européens, et ceci, malgré des investissements d'une structure parapublique qui est créée pour le sous-secteur des fleurs coupées (*Agricultural Development Corporation*) et les pressions sur les entreprises étrangères afin de limiter l'importance de leur personnel expatrié et pour encourager le transfert de connaissance aux Kenyans.

Les exportations de fruits et légumes transformés sont, quant à elles, dominées par un nombre limité d'entreprises, essentiellement étrangères. L'une d'entre elles, une filiale de Del Monte (Del Monte Corp), contrôle plus de 80% des exportations. Les seuls transformateurs principalement tournés vers les marchés d'export sont détenus par des étrangers, soit en *joint-venture* avec une compagnie locale (parapublique ou privée), soit dans le cadre d'un contrat de gestion et de commercialisation avec une entreprise locale. Dans tous les cas, elles sont liées à des grandes sociétés multinationales. Même si le gouvernement tente d'augmenter la participation des Kenyans avec des partenariats, le contrôle local effectif est resté limité (actionnaires sans influence), et la plupart des décisions en termes de production à grande échelle et/ou sous contrat, de commercialisation et de décisions financières, sont contrôlées par les étrangers.

En revanche, une grande majorité d'agro-industries dans la transformation des fruits et légumes pour le marché domestique, moins exigeantes en qualité, est détenue par des Kenyans et met en œuvre

une stratégie basée sur les avantages créés par les tarifs et les barrières non tarifaires élevées sur les importations de produits concurrents. Ces entreprises étendent leurs activités vers les marchés de la sous-région (Tanzanie, Ouganda), protégées par les tarifs de la Communauté d'Afrique de l'Est (EAC). Cependant, avec la dissolution de l'EAC en 1977 et les crises politiques et/ou économiques dans les pays voisins, ces exportations restent limitées.

De manière générale, au milieu des années 1980, les agro-industries détenues par des étrangers sont majoritaires dans l'horticulture pour l'exportation, et contrôlent plus de la moitié de la valeur du commerce horticole du Kenya (39% étant détenus par des capitaux asiatiques et européens).

En termes d'approvisionnements (et donc de relations avec les producteurs), les entreprises exportatrices élaborent différents types de stratégies selon les types de produits concernés, allant du marché spot à des formes poussées d'internalisation de la production. Dans le sous-secteur des fruits et légumes transformés, ces entreprises fonctionnent sur un modèle de plantation (production internalisée sur des plantations agro-industrielles sur la base de salariat) lorsque le produit est volumineux, mais ne demande pas un soin particulier lors de la production, de la récolte et de la gestion après la récolte (ananas en conserve par exemple). Lorsque le produit doit être manipulé avec soin en revanche, ce sont des formes d'agriculture contractuelle avec des petits agriculteurs (haricot vert) ou des grands producteurs (fruits de la passion) qui se développent. Dans le domaine des fleurs coupées (œillets, chrysanthème), le mode d'approvisionnement dominant des exportateurs est la contractualisation avec des producteurs à grande échelle, voire l'internalisation de la production (modèle de la plantation mère). Les deux tableaux suivants présentent le recensement, par type de produit (voir Tableaux 2 et 3).

Tableau 2 : Modes d'approvisionnements des exportateurs de fruits et légumes transformés dans les années 1980 (% de matières premières en volume au niveau national)<sup>4</sup>

Crop	Spot Market	Market Recipr.	Frwd. Mkt. Contract	Interlinked Contract	Vertical Integ.
Pineapple	0	0	0	5	95
French beans	5	0	0	95	0
Carrots *	0	0	0	95	5
Passion Fruit	60	0	20	20	0
Orange	80	0	20	0	0

\* For 1980.

Sources : Jaffee, 1992

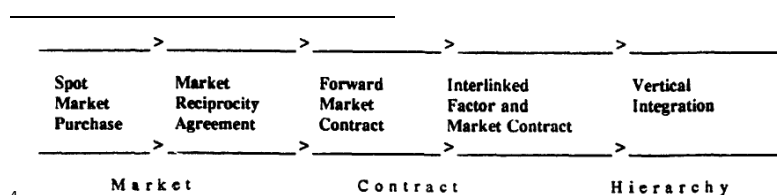




Tableau 3 : Modes d'approvisionnements des exportateurs produits horticoles frais dans les années 1980 de matières premières en volume au niveau national)

Crop	Spot Market	Market Recipr.	Frwd. Mkt. Contract	Interlinked Contract	Vertical Integ.
Carnation	0	5	0	0	95
Chrysanthemum	0	0	0	0	100
Mango	35	40	20	0	5
Strawberry	10	0	90	0	0
French beans	20	20	30	20	10
Asian Vegetables	30	20	20	20	10
All Crops (Value)	20	14	17	12	37

Sources : Jaffee, 1992

### Les années 1990-2010 : les restructurations dans la production et l'émergence de nouvelles formes de régulation de la filière

Pendant la première moitié des années 1990, la croissance des exportations horticoles en volume s'est fortement ralentie, mais en valeur, s'est accélérée avec l'introduction de nouveaux produits et avec la proportion croissante de produits pré-emballés pour la vente en supermarchés. Ces nouveaux produits (comme le haricot vert, les petits pois, les pois mange-tout) ont stimulé un regain de croissance de la filière et des exportations des le milieu des années 1990, malgré des courtes périodes d'interruption liées a des conditions climatiques défavorables. De manière globale, les exportations continuent de s'accroître, malgré la baisse de prix et les mouvements de change (en particulier entre les monnaies européennes et le dollar US).

Le moteur de la croissance en valeur accélérée au cours des années 1990 et 2000 est lie a l'émergence de nouveaux produits de « haut de gamme », de « qualité » et « manipules avec soin » qui deviennent une composante importante des exportations horticoles du Kenya. Il s'agit d'un vaste éventail de produits, y compris les salades composées, les assortiments de légumes coupés, les brochettes de légumes, les mélanges de légumes sautés, et toutes sortes de produits répondant a des critères stricts et sévères en termes de présentation et de qualité (sanitaire notamment). Avec ces changements majeurs dans le type de produit exportes, la valeur ajoutée dans les sous-segments de la transformation et de l'emballage s'est rapidement accrue, et la valeur unitaire FOB moyenne a plus que triplé passant d'un peu moins de 1000 USD par tonne dans les années 1990, à plus de 3000 USD par tonne au cours de ces dernières années.

La croissance, en valeur, des exportations horticoles du Kenya a eu lieu simultanément avec l'émergence de nouvelles exigences réglementaires (normes et standards) dans les pays importateurs de ces produits. En réponse à ces changements dans la demande, d'importantes restructurations dans la filière ont eu lieu en relation avec l'émergence de ces normes qui offre aux producteurs horticoles kenyans une opportunité pour se repositionner sur le marché international.

Depuis une dizaine d'années, la vente des produits en vrac (emballés dans des cartons) est devenue de moins en moins rentable, du moins pour les entreprises les plus grandes ayant des coûts élevés de structure dans un contexte de concurrence accrue et des fortes volatilités des prix en Europe. L'offre croissante de pays concurrents, l'Egypte et le Maroc en particulier, a engendre une perte en termes

de parts de marché du Kenya pour certains produits (haricot vert notamment) et a exercé des pressions à la baisse sur les prix. La vente de nombreuses variétés de légumes asiatiques en vrac est elle aussi devenue moins rentable à cause d'une concurrence internationale accrue, certains autres exportateurs ayant par ailleurs des avantages en termes de coûts du fret aérien. Pour ces raisons, l'émergence de normes et de standards élevés sur les principaux marchés d'exportation (supermarchés au Royaume Uni) sont apparus comme une aubaine alors que les menaces pesaient sur la filière. La vente de produits « fragiles », « haut de gamme », est désormais devenue le principal moteur des plans de développement des exportateurs. Ces changements ont entraîné des modifications et des restructurations importantes dans la production et la gestion de la production, du transport, du stockage et du commerce des produits horticoles, qui s'est essentiellement traduite par une concentration du nombre d'acteurs (amont et aval). Toutefois, le secteur, très dynamique, a continué de bénéficier d'investissements importants, ce qui a permis son adaptation aux nouvelles conditions de marché : la filière -en particulier les fleurs coupées-, a même connu un regain d'investissements en provenance d'Israël, du Royaume Uni et de Hollande. Le montant des investissements étrangers aurait concerné entre 200 et 300 millions USD entre 2002 et 2004 (Hornberger, 2007).

Au niveau de la production, de nouvelles formes d'organisation entre agro-industries et producteurs apparaissent. En raison des caractéristiques de la filière (forte compétition entre entreprises, libéralisation, faible intervention directe des pouvoirs publics, fortes exigences de la demande en termes de normes et standards, produits périssables, volumineux, demandant un soin et un contrôle à chaque stade de la production, de la transformation, du transport, du stockage et de la commercialisation), les formes d'organisation qui émergent pour les marchés d'export peuvent être classées en deux types : (i) le modèle de la plantation (majeure partie de la production mise en œuvre par l'entreprise qui transforme, emballe, stocke, transporte, et exporte les produits) pour les produits les plus volumineux et périssables, demandant un niveau de technicité très important (fleurs coupées) et (ii) le modèle centralisé, qui implique un degré de contrôle important de la production par l'entreprise, des contrats stipulant de manière stricte les conditions de la production et les modalités post-récolte, qui est fréquemment rencontré pour les fruits et légumes (transformés ou frais) qui demande un grand soin et des opérations manuelles délicates. Certaines entreprises mettent en œuvre des modèles intermédiaires, mais elles sont peu représentées au Kenya : la concurrence internationale et nationale est telle que les entreprises doivent d'abord à garantir leurs approvisionnements, contrôler les opérations de production et les modalités post-récolte (et donc la qualité et la traçabilité des produits), et limiter les ventes hors contrat. La trajectoire historique des entreprises et de leur mode d'approvisionnement, l'origine de leurs capitaux, la technicité demandée pour la production, et la fragilité et le soin demandé pour le produit sont déterminants du niveau d'intégration vertical dans la chaîne de valeur.

## La production horticole au Kenya actuelle

Grâce à des conditions agro-écologiques favorables (microclimats variés, allant de conditions tropicales à tempérées, sols fertiles, etc.), un large éventail de produits horticoles peut être cultivé, les plus importants étant les roses, les haricots verts, les ananas, les mangues, les avocats, les fruits de la passion, les pois mange-tout et les légumes asiatiques.

L'horticulture est caractérisée aujourd'hui par une grande diversité de producteurs (en termes de superficie, d'accès à l'irrigation, de niveau d'utilisations d'intrants et de recours à la main-d'œuvre extérieure, de gestion de la production), et concerne une aire considérable.

Au niveau national, selon les produits, il est possible de dégager deux tendances :

- i) **La majeure partie des fruits et de légumes est produite par des exploitations de petite taille (=superficie inférieure à 1 acre = 0,4 ha), qui mettent en place des systèmes de production pluviale, basés sur le travail familial, même si les plus gros exploitants -qui sont aussi ceux qui dominent la production pour l'exportation-, ont recours à l'irrigation et à une importante main-d'œuvre extérieure ;**

Les statistiques au Kenya ne recensent pas le nombre d'exploitations agricoles (voir les sites du *Kenya National Bureau of Statistics* et du *Ministry of Agriculture* qui fournissent des statistiques agricoles) et ne différencient pas les types de système de production ni leurs caractéristiques technico-économiques. Les seules données disponibles concernent les superficies, les volumes et les valeurs totales agrégées par filière de certaines productions. Pour l'horticulture, les statistiques disponibles concernent des données relatives aux exportations (volumes et valeur) ; selon la littérature, plus de 90% de la production est consommée localement, -soit directement sur les exploitations, soit sur les marchés domestiques- ce qui complique les estimations concernant la production.

Des études estiment que le nombre d'exploitations engagées dans l'horticulture d'exportation, et donc liés aux exportateurs agro-industriels, était entre 35 000 (Jaffee 1992) et 100 000 (Minot & Ngigi, 2004) dans les années 1980, et se serait fortement réduit pour atteindre seulement de 11 500 (Jaffee 2011) à 20 000 dans les années 2000 (Strohm & Hoeffler *et al* 2005 ; FAO 2004). Toutefois, ces chiffres n'ont pas de signification socio-économique exploitable dans le cadre de notre étude, d'autant qu'ils agrègent tous les types de production et sous-segments de filières, quel que soit le type de combinaison de cultures et quel que soit le type d'utilisation de main-d'œuvre (familiale, extérieure).

**Tableau 4: les principaux bassins de production et leurs caractéristiques**

Zone	Caractéristiques	Principaux produits pour le marché domestique	Principaux produits pour l'exportation
Kiambu, Machakos, Nairobi	800-2400 m d'altitude production pluviale (1500-2000 mm) et Machakos= production irriguée (600- 1000 mm)	Chou, chou frise, carotte, pomme de terre "écossaise", oignon, cive	Aubergine, poivron, piments, haricot vert, gombo, margose
Baringo, Nyandarua, Nakuru	2100-2800 m d'altitude Lake Naivasha: 1900 m d'altitude Lake Baringo: 1000 m d'altitude Molo, Nyandarua: pluviale (1200-1800 mm) Lake Naivasha et Lake Baringo: irrigue (400- 600 mm)	Chou, chou frise, carotte, pomme de terre "écossaise", oignon, pois potager	Poivrons, piments, courgette, haricot vert, fleurs coupées
Embu, Meru, Nyeri, Murang'a	800-2500 m d'altitude 1200-2500 mm pluvial	Chou, chou frise, carotte, pomme de terre "écossaise", oignon tomate	Aubergine, poivron, haricot vert
Kisii, South Nyanza	1100-2200 m d'altitude pluvial (Kisii: 1200-2100mm, S. Nyanza: 700-1800 mm)	Chou, chou frise, oignon, tomate	
Busia, Siaya, Kakamega, Bugoma, Kisumu	Busia, Kisumu, Siaya: 110-1500 m Bungoma, Kakamega : 1200- 2000 m pluvial (Bungoma, Busia, Kakamega: 1100-2000 mm Kisumu, Siaya: 700-1800 mm) Lake Victoria: irrigue	Chou, chou frise, oignon, tomate	Haricot vert
Trans Nzoia	1600-2200 m d'altitude Pluvial et irrigue (900- 1400 mm)	Chou, chou frise, oignon, tomate	
Kilifi, Kwale	0-500 m d'altitude Pluvial et irrigue (400- 1400 mm)	Aubergine, poivrons, oignon, tomate	
Taita-Taveta	600-1000 m d'altitude Taita Hills: irrigue (400-600 mm)	Chou, chou frise, carotte, oignon, tomate	
Oloitokitok	1800-200 m d'altitude Irrigue (600- 800 mm)	Oignon, tomate	
Garissa	200-300 m d'altitude Irrigue (250- 500 mm)	Oignon, tomate	

Source: Horticultural Crops Development Authority - <http://www.hcda.or.ke/>

Une étude récente (Tschirley *et al.*, 2004) tente de faire le point sur l'évolution de la participation respective des « petites » et des « grandes » exploitations (différenciées sur un critère de superficie uniquement) à la production et à la commercialisation de fruits et légumes, à partir d'une revue de l'abondante littérature sur le sujet. Selon cette étude, la commercialisation et surtout l'exportation de fruits et légumes, seraient hautement concentrées : alors que la production est généralisée dans toutes les régions (seulement 3% du total de producteurs agricoles au Kenya n'en produiraient pas), 20% des exploitations ne commercialiseraient pas de fruits et légumes, et parmi les producteurs insérés sur les marchés, 15% n'en tireraient qu'un revenu extrêmement faible alors que 80% des ventes seraient concentrées par 15% des producteurs les mieux lotis (c.-à-d. générant les revenus les plus élevés). Toutefois, cette étude ne donne pas d'information permettant de caractériser chacun de ces groupes en termes technico-économique.

La plupart des études sur la filière horticole s'accordent sur le fait que la contribution des petits producteurs aux exportations est restée faible et n'a cessé de diminuer depuis les années 1970. Ainsi,

certaines sources estiment que les petites exploitations contribuaient à hauteur de 50% des exportations au début des années 1990, les plus optimistes l'estimant à 40% pour les fruits et 70% pour les légumes (soit une contribution moyenne autour de 55-60%) et les plus pessimistes (Dolan and Sutherland, 2002) l'estimant à 18% en 1998 et 11% en 2001. Selon la source la plus couramment citée (Jaffee ; 1992 ; 2011), la contribution des petits producteurs aux exportations aurait été de 47% au début des années 2000 (27% pour les légumes frais et jusqu'à 85% pour les fruits frais). Ils seraient entre 11 500 et 20 000 à être engagés dans l'exportation de produits horticoles aujourd'hui (Jaffee 2011) sur les 200 000 producteurs horticoles totaux recensés au Kenya.

- ii) **La production de fleurs se concentre autour du lac Naivasha (à 90Km au nord de la capitale), des régions de Thika (près de Nairobi), de Kitengela, du Mont Kenya et du lac Nakuru, où l'on recense près de 500 exploitations au total, dont la plupart sont des plantations agro-industrielles reposant sur du travail salarié qui cultivent (y compris sous serres), récoltent et emballent les fleurs qui sont directement acheminées vers les aéroports à partir desquels elles sont exportées par ces mêmes entreprises.**

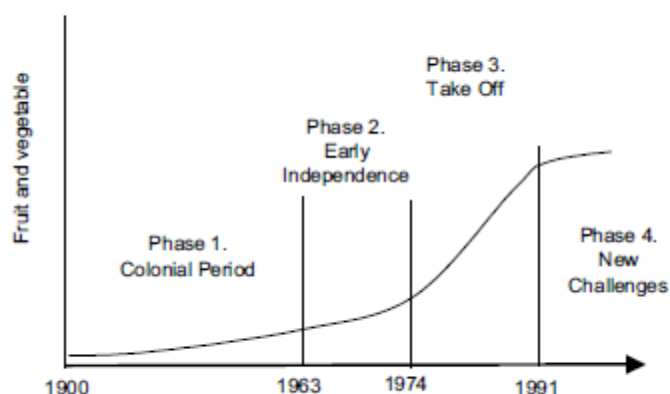
Selon une étude récente (Hornberger *et al.*, 2007), 45 plantations agro-industrielles contrôlèrent 75% des exportations et entre 4 000 et 5 000 autres exploitations de plus petite taille seraient à l'origine du reste des fleurs exportées. La plupart des plantations de fleurs combinent la production propre de fleurs avec celle de légumes pour l'exportation, ce qui leur permet des économies d'échelle (ex. investissements en matériels de réfrigération, coût du transport, etc.).

**Tableau 5: les principaux types de producteurs de fleurs coupées au Kenya**

Type	Caractéristiques	
Plantations agro-industrielles et exploitations de grande taille	>20 ha de production sous serres ou en plein champ Roses + œillets + fleurs de plein champ	Contrôle toutes les opérations d'exportation Peut s'approvisionner auprès de producteurs indépendants pour compléter sa production Débouchés variés, incluant des ventes directes à des supermarchés étrangers Importante main-d'œuvre salariée (250-6000 personnes) Environ 75% de parts de marché
Exploitations de taille moyenne	2-20 ha, dont 1-10 ha de serres Infrastructures sophistiquées Roses et fleurs de plein champ	Contrôle ses exportations ou livre ses produits à d'autres exportateurs Vente aux enchères, mais peu de ventes directes Emploie jusqu'à une centaine de personnes par exploitation Autour de 20% de parts de marché
Exploitations de petite taille	0,25-2 ha Fleurs de plein champ	Livre généralement sa production à des exportateurs ou des agro-industries Production vendue aux enchères Peu d'intrants et peu d'investissements Essentiellement main-d'œuvre familiale Moins de 5% de parts de marché

*Sources : d'après Dolan et al 2002*

Figure 2 : les grandes étapes de l'évolution de la filière horticole au Kenya



	Phase 1 : période coloniale	Phase 2 : indépendance	Phase 3 : décollage	Phase 4 : nouveaux défis
	1895-1962	1963-1973	1974-1990	Depuis 1990
Acteurs clefs	Exploitations commerciales moyennes à grandes Autorités coloniales	Del Monte Crop et autres grandes agro-industries étrangères Horticulture Crops Development Authority (HCDA)	Entreprises privées (dont Del Monte Corp) Agricultural Development Corporation (fleurs)	Entreprises privées
Eléments moteurs du changement	Deuxième guerre mondiale	Investissements privés et publics dans les infrastructures (production, transport, commercialisation) HCDA facilite les échanges, mais pas de régulation du marché	Del Monte investit (en 1977, l'ananas = 65% des exportations) Demande croissante pour les légumes asiatiques au RU Tourisme international augmente, permet de diminuer le coût du transport aérien et de stimuler la demande locale Accès à de l'irrigation par des petits producteurs peu coûteux	Concurrence croissante sur les marchés internationaux Emergence des normes et standards Concentration des agro-industries
Bénéficiaires	Producteurs de grande taille	Exportateurs privés  Petits producteurs ont un accès limité (20% de la production pour l'export)	Exportateurs Grandes exploitations commerciales Petits producteurs augmentent leur participation (50%) 35 000 à 100 000 petits producteurs Retours sur les produits horticoles 6 à 20 fois plus élevés que sur le maïs	Grandes exploitations commerciales  11 500 à 20 000 petits producteurs handicapés par les nouvelles formes de régulation privée (normes et standards)

Sources : Minot and Ngigi ; Jaffee (1992 ; 2011)

## Eclairage sur les relations entre agro-industries et producteurs de légumes pour l'exportation au Kenya : le cas de Frigoken

La plupart des agro-industries de transformation de fruits et légumes pour l'exportation au Kenya basent leurs approvisionnements sur un modèle d'agriculture contractuelle centralisé. L'agro-industrie développe des formes de contractualisation avec un grand nombre d'agriculteurs (y compris des petits producteurs) et la chaîne de valeur est verticalement intégrée, la plupart des services (préfinancements des intrants, assistance technique, transport, etc.) étant fournis par l'entreprise. Pour illustrer ce modèle, nous nous appuyons sur l'analyse d'une étude de cas de l'une d'entre elles : Frigoken Ltd.

### Les caractéristiques de Frigoken

Frigoken Ltd est une société à responsabilité limitée qui s'est établie en 1989 à Nairobi comme projet agro-industriel d'une des fondations les plus puissantes du Kenya, la *Aga Khan Development Network* (AKDN) et son programme de développement local (*Aga Khan Fund for Economic Development*, AKFED). Le capital de l'entreprise a plusieurs origines (*Yamada Investments*, qui fait partie du groupe des *Horticultural Exporters* KHE, l'un des groupes les plus importants d'exportateurs de produits frais au Kenya - 29% ; *Redhill Estate* (KHE aussi) 13% ; *Esara Investments* 5% ; *International Finance Corporation* 10% ; *Aga Khan Fund for Economic Development* 10% ; *Industrial Promotion Services Ltd* 33%)<sup>5</sup>. Du fait de son origine, Frigoken a un mandat social pour le développement local et n'a pas investi dans le foncier, AKDN lui imposant de s'approvisionner auprès de producteurs locaux.

Pendant les sept premières années de son existence, Frigoken s'est approvisionnée auprès de petits producteurs, et commercialisait ses légumes transformés sur les marchés qu'elle réussissait à pénétrer (marché domestique), comme la plupart des entreprises kenyanes impliquées dans la transformation de légumes. A ses débuts, accéder aux marchés d'exportation (Europe) était impossible à cause des standards sanitaires, de qualité, et environnementaux très exigeants.

En 1996, Frigoken a commencé à établir des relations de plus en plus étroites avec ses fournisseurs, pour devenir compétitive face à d'autres entreprises de grande taille qui internalisait leur production sur leurs propres plantations (*corporate farms*). L'entreprise a donc commencé à acheter des intrants (engrais, semences) en gros, et a les fournir sous contrat au prix coûtant à ses fournisseurs qui bénéficiaient de crédits de campagne sans intérêt. En échange, les producteurs s'engageaient à collecter et à livrer chaque jour leur produit dans des stations situées à moins de ½h de marche.

Aujourd'hui, Frigoken se spécialise dans la production de légumes<sup>6</sup> transformés (conserves, boîtes ou surgelés) de qualité premium pour l'exportation vers les marchés européens, via des chaînes de supermarchés (Système U) ou d'autres agro-industries (Bonduelle). Frigoken emploie jusqu'à 2 500 personnes dans ses unités de transformation pendant les périodes de pointes (1 000 en moyenne) ou l'essentiel de la transformation et du conditionnement est réalisé à la main.

---

<sup>5</sup> Le capital de Frigoken Ltd est un trust impliquant la fondation *Aga Khan Fund for Economic Development* (AKFED) qui est à l'origine une agence de développement internationale visant à la promotion de l'entrepreneuriat privé dans les pays en développement, en particulier en Afrique Sub-saharienne et en Asie du Sud-est. Cette fondation fait partie d'un réseau (*Aga Khan Development Network*) de soutien à l'amélioration des conditions humaines, des fondements culturels et de la responsabilité sociale des entreprises. *Aga Khan Agency for Microfinance* fournit des prêts de campagne aux petits producteurs impliqués dans ses projets agroindustriels.

<sup>6</sup> Haricot vert surtout, pois mange tout, mini-légumes (maïs), cornichon.

### *Les approvisionnements de Frigoken et ses relations avec les exploitations agricoles*

En raison du mandat social qui lui a été confié par ses fondateurs (AKFED) Frigoken s'approvisionne de manière assez exceptionnelle au Kenya, uniquement sous-contrat auprès de près de 10 000 producteurs, organisés ou non en groupement ou coopératives. Selon des études récentes (Strohm and Hoeffler, 2005), la plupart de ses fournisseurs sont des exploitations entrepreneuriales de petite à moyenne taille (5 à 30 acres par exploitation), et des entreprises de commercialisation intermédiaires (cf. Meru Greens, voir Strohm and Hoeffler, 2005).

Les contrats d'approvisionnement varient selon le type de fournisseurs, mais les normes et standards restent les mêmes et sont déterminantes des caractéristiques du contrat. Les standards de Frigoken sont stricts : les haricots verts doivent être droits, petits, sans tache, sans piqure d'insecte, ou autre défaut visuel. Si les produits répondent à ces critères, l'entreprise paye comptant, en liquide, à la livraison le prix établi à l'avance.

Strohm and Hoeffler (2005) analyse en détail ces contrats et mentionne plusieurs points importants pour notre étude :

- La surface concernée par chaque contrat, quel que soit le fournisseur, est limitée par le volume de semences fourni (par ex. un maximum de 1 kg de semence de haricot vert, ce qui correspond à une superficie d'environ 225 m<sup>2</sup>), ce qui renforce la priorité donnée aux petits producteurs ayant recours à de la main-d'œuvre familiale (1/2 à 2 acres sous contrat) ;
- Le prix payé au producteur est plus élevé que celui sur marche local, ce qui implique un accroissement des revenus des producteurs sous contrat. Un producteur de haricot vert sous contrat avec Frigoken génère entre 4 000 et 5 000 shillings (USD 65-80) par cycle (5 cycles par an). Toutefois, au delà du prix au producteur (et donc du niveau de revenu), c'est la régularité des paiements (et donc des revenus) qui intéresse et attire les producteurs ;
- L'agro-industrie, grâce à son affiliation avec AKDN, fournit des crédits de campagne aux petits producteurs sous contrat<sup>7</sup> ;
- les producteurs sous contrats sont « satisfaits » des liens avec l'agro-industrie qui leur ont permis de « scolariser leurs enfants » (amélioration du capital humain) et de « creuser un puits individuel » (amélioration des conditions de production, dont l'accès à l'irrigation) (voir Hoeffler 2005 p16) ;
- l'agro-industrie assure gratuitement le transport des produits jusqu'à l'unité de transformation ;
- la plupart des fournisseurs de Frigoken sont des petits agriculteurs basant leur production sur les cultures vivrières pour l'autoconsommation. Entrer sous contrat avec Frigoken leur a donc donné l'opportunité de diversifier leur production avec des débouchés garantis ;
- l'agro-industrie fournit gratuitement aux producteurs sous contrat des services en termes d'appui technique à la production (pour atteindre les normes Global G.A.P. il est nécessaire que la conduite des itinéraires techniques, y compris la gestion de l'irrigation, réponde à un suivi strict), de préfinancement des cultures (semences, engrais, avance pour rémunération de la main-d'œuvre, etc.). La fourniture de ressources et de services et l'ouverture de débouchés sont au cœur du contrat. Les agriculteurs peuvent également mobiliser une partie

---

<sup>7</sup> Frigoken joue un rôle central dans les activités de microcrédit développées par AKDN en milieu rural. Plus de 900 individus de la Province Centrale du Kenya, dont près de la moitié sont des agriculteurs, bénéficient de microcrédits par le biais de la fondation. Les prêts permettent aux agriculteurs de financer la production de haricot vert sous contrat avec Frigoken



de ces services pour améliorer les autres productions (et donc leurs rendements et leurs revenus agricoles).

Toutefois, tous les producteurs n'ont pas les moyens d'accéder aux contrats avec Frigoken. Il existe des barrières à l'entrée, qui varient selon le type de contrat :

#### Les contrats avec des groupements de producteurs

Ces contrats sont les plus nombreux et concernent moins de 10 000 petits producteurs. Pour accéder à ces contrats, les groupements de producteurs doivent répondre aux critères suivants :

- De bonnes performances passées (si le groupe a déjà eu un contrat par le passé et une expérience de production de la culture considérée) ;
- Une bonne gestion de la structure du groupe ;
- Des contrôles internes au groupe, avec des sanctions en cas de non respect du contrat, y compris légales ;
- Des surfaces disponibles (même faibles) et un accès à l'eau pour l'irrigation
- Un centre de tri situé près d'une route accessible (la Province Centrale a un avantage en raison de sa dotation en infrastructures de communication en bon état) ;
- Sur le long terme, la mise en place d'un centre de tri et d'un centre permettant le stockage des intrants ;
- L'emploi de personnel : un contrôleur de culture, de tri, qui sont des personnes ayant un certain niveau d'éducation, formées par l'entreprise.

#### Les contrats individuels

Moins nombreux (entre 1 000 et 2 000 producteurs), ce type de contrats implique des producteurs individuels de taille moyenne à grande qui doivent répondre aux critères suivants :

- Disponibilité foncière et mode d'occupation des sols;
- Infrastructure et système d'irrigation;
- Personnel employé sur l'exploitation (ce qui suppose donc un recours à de la main-d'œuvre rémunérée), conditions de travail « socialement acceptables » pour cette main-d'œuvre;
- Accès à des moyens de transport ;
- audit environnemental au lancement du contrat.

En conséquence, les producteurs sous contrat avec Frigoken sont segmentés et se différencient en termes de capital social, de dotation initiale en facteurs de production, d'accès à l'irrigation, à de la main-d'œuvre salariée, et continuent à se différencier socio-économiquement sur le long terme de ceux qui n'ont pas accès aux contrats.

#### *Evolution des trajectoires des exploitations agricoles ayant des relations avec Frigoken*

L'absence d'analyses de profils et de trajectoires d'exploitation approvisionnant Frigoken ne nous permet d'avancer des éléments concernant l'évolution du foncier dans les bassins de production et au sein des exploitations, de la main-d'œuvre au sein des ménages, de la structure et des niveaux de revenus. Toutefois, la plupart des fournisseurs de Frigoken sont des petits agriculteurs basant leur production agricole sur celles de cultures vivrières pour l'autoconsommation des familles. Entrer sous contrat avec Frigoken leur a donc fourni l'opportunité de diversifier leur production agricole

avec des débouchés garantis. Elle leur a aussi permis de reconverter une partie de leurs parcelles, après l'effondrement de la filière dans les années 1980-90.

### *Evolution des systèmes de production des exploitations ayant des relations avec Frigoken*

Les informations concernant la combinaison actuelle de cultures et d'élevages dans les exploitations sous contrat avec Frigoken ne sont pas disponibles. Des analyses fournies par la littérature (Hoeffler 2005, FAO 2004) montrent que Frigoken exerce un contrôle strict de la production sous contrat avec fourniture d'intrants et d'une assistance technique professionnelle qui encadre et contrôle les décisions relatives à la production. Ces études se centrent sur les contrats et n'abordent pas le fonctionnement technico-économique des systèmes de production. Il est donc difficile de conclure sur la création éventuelle innovations pour d'autres aspects de la production des exploitations impliquées dans les contrats. En revanche, elles montrent que grâce aux contrats, les producteurs ont pu investir dans leurs actifs productifs, même si aucune analyse détaillée n'est fournie sur leurs stratégies d'investissement.

La mise en place des productions de légumes sous contrat avec Frigoken suppose une intensification en intrants (utilisation contrôlée de semences, d'engrais et de pesticides spécifiques dans le cahier des charges), en main-d'œuvre (récolte à la main), et en capital humain (formation au respect de standards et de normes de qualité).

Le modèle centralisé est, par définition, et encore plus lorsqu'il s'applique à des filières d'exportation « haut de gamme » « récolte à la main » comme les produits vendus par Frigoken, contraint par des normes et standards stricts. Dans le cas de Frigoken, les légumes et les modes de production sont basés sur les normes Global G.A.P.

### *Opportunités et contraintes en termes d'accès aux marchés ou aux services*

De manière générale, l'analyse des contrats de Frigoken montre que la question des opportunités et contraintes pour les agriculteurs est difficile à trancher. D'une part, des avantages réels en termes d'augmentation des revenus, d'accès à des sources de revenus régulières, à des productions ayant un débouché garanti, à des intrants (crédit, engrais, semences, etc.), à des services d'appui (assistance technique), à des moyens de transports des produits (sauf dans le cas de contrats individuels où le transport doit être assuré par le producteur), sont centraux et à mettre en avant, comme en atteste la réussite (en nombre de petits agriculteurs impliqués) dans cette forme d'organisation.

D'autre part, on ne peut nier les contraintes qui s'exercent sur les producteurs. Même si les prix sont plus élevés que sur le marché local, ils restent relativement bas et sont négociés à la baisse par l'entreprise du fait de la forte concurrence qui s'exerce. De plus, pour respecter les normes et standards de ses produits, Frigoken impose un encadrement et un contrôle strict de la production, ce qui est une contrainte pour les producteurs. De plus, la forte concurrence au niveau de la production nationale oblige aussi Frigoken à une certaine souplesse car Frigoken a besoin de volumes suffisants pour fonctionner ; dans le même temps, Frigoken doit respecter des critères toujours plus stricts pour rester dans la course.

Toutefois, la part de la production destinée à l'exportation ne domine pas au niveau de la filière, et il est toujours possible pour un producteur de vendre ses produits à des intermédiaires pour le marché local (les surplus ou les produits ne respectant pas les normes en particulier).

Mais l'idée intéressante est que pour la production répondant aux normes de qualité, il n'y a pas d'incitation aux ventes "parallèles" (qui torpillent bp de dispositifs contractuels) car l'entreprise paie des prix plus intéressants que le marché local. A expliciter et discuter un minimum.

La littérature ne mentionne pas les effets sur le long terme de l'implantation de Frigoken sur l'évolution des marchés fonciers et sur le contrôle de l'accès à la terre dans les zones où sont recensés les agriculteurs sous contrat avec cette entreprise. De même, aucun élément sur les effets sur le marché du travail ou les échanges de travail inter-ménages, dans le secteur agricole et les autres secteurs d'activités, ni sur les effets de cette implantation sur le développement des services, n'est disponible.

### **Eclairage sur les modalités d'approvisionnement des agro-industries floricoles au Kenya : le cas de Homegrown**

Comme nous l'avons mentionné précédemment, la production de fleurs coupées est dominée par des exploitations de grande taille et des plantations agro-industrielles de plus ou moins grande taille, qui peuvent compléter leurs approvisionnements auprès d'autres exploitations. C'est notamment le cas de Homegrown Ltd, une filiale du groupe Flamingo Holdings, qui combine la production de fleurs sur le modèle de la plantation (60% des activités) avec celui de la production de légumes de qualité (frais, emballés, et prêts-à-consommer) sur des modèles centralisés (cf. Frigoken *infra*).

#### ***Les principales caractéristiques de Homegrown***

Créée au Kenya en 1982 sous le nom original de Homegrown-Kenya-Ltd, Homegrown a commencé ses activités sur des terres louées à des petites exploitations agricoles de la région du Lac Navaisha avec la production de légumes frais pour l'exportation vers le marché du Royaume Uni. A ses débuts, l'entreprise comptait 15 employés et 4 véhicules. En 1988, Homegrown achète sa première plantation d'une superficie d'environ 80 ha (connue sous le nom de la Flamingo Farm) dans la région du lac Navaisha. C'est sur cette plantation que l'entreprise commence la production de roses sous serres métalliques (les premières du pays) dès 1990, tout en continuant à s'approvisionner auprès d'autres exploitations de la région.

En 2000, l'entreprise prend le nom de Flamingo-Holdings après avoir été enregistrée en Angleterre et avoir acquis deux nouvelles filiales de distribution au Royaume Uni (Flamingo UK et Flower Plus). Entre 2000 et 2003, la compagnie poursuit sa stratégie d'acquisition foncière dans les régions du lac Navaisha et du Mont Kenya pour étendre sa propre production de légumes et de fleurs. En 2001, elle établit une entreprise de gestion intégrée phytosanitaire (Dudutech). En 2002, elle acquiert deux nouvelles filiales : le fournisseur de fleurs coupées de certains supermarchés anglais Zwetsloots et la plantation Sulmac (Kingfisher Farm) d'une superficie de 256 ha destinée à servir de « réservoir » foncier en vue des futures expansions. Dès 2003, l'entreprise se tourne vers l'étranger et acquiert Sunbird Flowers en Afrique du Sud pour renforcer sa base d'approvisionnement (elle continue de s'étendre au Zimbabwe, au Guatemala, au Pérou, et en Thaïlande). En 2007, Flamingo Holdings est rachetée par Finlays (10 000 employés au Kenya), une entreprise impliquée dans les fleurs coupées et le thé au Kenya, au Sri Lanka et en Chine.

Aujourd'hui, Homegrown Ltd est la plus grosse entreprise de production et d'exportation de légumes frais et de fleurs coupées au Kenya, avec un chiffre d'affaire de 74 millions de KSh. Elle détient environ 15% des parts de marché pour l'exportation de produits horticoles du pays. Les principaux clients de Homegrown Ltd sont des chaînes de supermarchés anglais (the Co-op, Marks & Spencer,

Morrisons, Next, Sainsbury's, et Tesco) ainsi que Omniflora, un importateur, grossiste et distributeur de fleurs, le leader sur le marché allemand.

### *Les approvisionnements de Homegrown*

Homegrown emploie plus de 8 400 salariés sur ses plantations et dans ses unités de transformation qui sont situées dans trois zones principales de production (lac Navaisha, Mt Kenya, Jomo Kenyatta International Airport). Homegrown s'approvisionne aussi auprès d'un millier de producteurs de légumes, grâce auxquels elle a obtenu une certification « commerce équitable » au Royaume Uni en 2010. Compte tenu de la structure de la production au Kenya, les exploitations qui l'approvisionnent sont des exploitations de taille moyenne (selon les sources, environ 900 producteurs dont les superficies atteignent 50 ha).

### *Evolution des trajectoires des exploitations ayant des relations avec Homegrown*

Des études portant les effets environnementaux de l'installation et du développement de la production floricole dans la région du lac Navaisha montrent que la population de la région a considérablement augmenté depuis les années 1970 (d'environ 7 000 en 1969 à plus de 300 000 en 2007, selon les estimations les plus récentes), la population étant composée de migrants et de leurs familles venues s'installer pour s'employer comme ouvriers agricoles dans les plantations et les agro-industries associées. La plupart des exploitations de la région, dont celles qui approvisionnent Homegrown, sont aux mains d'anciens migrants installés dans la région dans les années 1970.

Les analyses portant sur les conditions de travail dans les plantations floricoles au Kenya (Smith et al 2004 ; Dollan and Humphrey 2004 ; Barrientos et al 2003, entre autres) nous permettent de faire l'hypothèse que la plupart de ces familles sont également pauvres.

La stratégie actuelle de l'entreprise privilégie une production internalisée sur ses propres plantations depuis qu'elle a pu acquérir des terres (à son installation, elle produisait sur des terres louées), sur la base de main-d'œuvre extérieure.

### *Evolution des systèmes de production des fournisseurs de Homegrown*

Aucune des sources disponible ne traite des relations entre Homegrown et les exploitations agricoles ayant des liens avec elle du point de vue de l'évolution des systèmes de production, hormis à propos des normes et standards mis en œuvre par l'entreprise. En effet, Homegrown adhère à des codes de bonnes pratiques et des normes et standards très stricts pour la production et la gestion post-récolte de fleurs. Ainsi, Homegrown a initié un code de bonnes pratiques dans la région du lac Navaisha (the *Lake Naivasha Growers' Group Code of practice*), qui a été validé par le Conseil des Fleurs du Kenya (KFC). Homegrown souscrit aux codes régulant la production et la commercialisation des produits du *Kenya Flower Council* et du *Fresh Produce Exporters Association*, des normes internationalement reconnues. Depuis 1997, Homegrown a aussi adhéré à 9 clauses du *UK-based Ethical Trading Initiative* (ETI). Le KFC Gold Standard, dont Homegrown est l'un des deux seuls titulaires au Kenya, a été reconnu internationalement par la certification Global G.A.P.

Les normes sont très strictes : par ex., les stations de conditionnement sont nettoyées comme le seraient des salles d'opération, les employés devant eux-mêmes se nettoyer au savon et l'alcool avant de se vêtir de combinaisons appropriées pour pouvoir entrer dans les stations. Afin d'avoir des teneurs en résidus de pesticides à zéro en réponse aux exigences des standards internationaux, les conditions de production imposées aux agriculteurs et sur la plantation sont également strictes :

pesticides choisis sur une liste qui a été au préalable approuvée, intervalles d'application des intrants devant correspondre à des calendriers fixés par l'entreprise et qui doivent être renseignés de manière précise (dates, nombre d'application, quantités, types de produits, etc.).

La plupart des innovations qui ont eu lieu dans la production liée à Homegrown (plantation et sous contrat) ont été des transferts sous l'impulsion de l'entreprise, facilités par la création de Dudutech qui fournit des services professionnels à la gestion intégrée phytosanitaire. La majeure partie des innovations (environnementales surtout, en lien avec la gestion des effluents) ont résulté des pressions internationales.

### ***Opportunités et contraintes en termes d'accès aux marchés ou aux services***

Grâce aux contrats de fourniture de ressources mis en œuvre, les producteurs sous contrat avec Homegrown ont plusieurs avantages : (i) une garantie de débouchés avec des prix fixés en fonction des différentes qualités de produits livrés ; (ii) des moyens administratifs de résolution des conflits, notamment avec l'existence de comités agricoles des Districts ; (iii) l'accès à des technologies actualisées (variétés, techniques culturales, etc.) via la fourniture de services d'appui instaurés par Homegrown permettant d'optimiser les rendements en quantités et en qualités ; (iv) l'accès aux intrants à crédit et à des crédits de campagnes ; (v) le développement d'une approche commerciale de l'activité agricole ; (vi) l'accès à des programmes sociaux pour les salariés et les fournisseurs de Homegrown en lien avec l'adhésion de la compagnie à des codes régissant le travail dans l'entreprise (cliniques fournissant des soins gratuits aux employés, repas gratuits ou subventionnés préparés par des cuisiniers professionnels, moyens de transport vers et depuis le lieu de travail, formations techniques, prévention de maladies comme le VIH-SIDA, etc.).

## **Analyse des facteurs influençant la nature et l'intensité des effets des relations entre agro-industries, producteurs, et types de producteurs**

### **Type de production et modalités d'approvisionnements : la combinaison des trajectoires des agro-industries, de leur niveau de concentration, de la technicité et de la fragilité de la production**

L'analyse diachronique de l'évolution des relations entre agro-industries et producteurs/types de production montre une grande variabilité dans les types de relations, et l'intensité de ces relations. Toutefois, il est possible de dégager des tendances, que nous allons illustrer à partir de chaînes de valeurs spécifiques.

Depuis les années 1980, l'approvisionnement des entreprises de transformation d'ananas (conserves) pour l'exportation repose sur la contractualisation, voire l'internalisation de la production. La filiale d'une multinationale contrôle l'essentiel du marché (monopole – 90% des exportations d'ananas en conserve), produit l'essentiel des matières premières sur ses propres plantations (20.000 acres) et dispose de la plus grande unité de transformation du pays. Le sous-secteur ananas a évolué car dans les années 1950-60, l'essentiel de la production était aux mains de plusieurs centaines de moyens et grands producteurs d'ananas, dont la production était caractérisée par une grande variabilité en quantité et de qualité. Après son installation au milieu des années 1960, la filiale de la multinationale a acquis un quasi-monopole pour la transformation et acquis, avec l'aide de gouvernement, une

plantation à grande échelle, pour garantir son approvisionnement. Cette stratégie s'est avérée plus efficace et plus conforme à l'expérience passée de l'entreprise dans d'autres pays.

L'approvisionnement des transformateurs de haricot vert « haut de gamme », « récoltés à la main », pour l'exportation est basé sur des formes d'agriculture contractuelle impliquant un grand nombre de petits producteurs, comme illustré par l'exemple de Frigoken que nous avons détaillé *supra*. L'entreprise leader, une *joint-venture* entre une entreprise locale et un transformateur/distributeur alimentaire européen, impose un certain nombre de critères aux producteurs avec qui elle est sous contrat : taille des parcelles individuelles, modalité de la production et de l'irrigation, calendrier et pratiques culturales, types d'intrants utilisés, qualité des produits, et opérations post-récolte. Cette forme d'organisation correspond à un optimum technico-économique pour répondre à des standards stricts de qualité pour un produit fragile qui doit être produit et manipulé avec soin. Cette forme d'organisation de la production, pour ce produit, s'est mise en place au début des années 1980, suite à une série d'échecs basés sur des approvisionnements auprès de grandes exploitations commerciales et de plantations agro-industrielles (*estates*). En effet, les conditions techniques et économiques nécessaires pour cette production reposent sur un travail très intensif en main-d'œuvre, des exigences en soin apporté à la culture (qui doit être en grande partie manuelle) permettant l'obtention d'une grande qualité, capable d'être certifiée. Ces facteurs ont rendu la production à grande échelle, basée sur l'utilisation de main-d'œuvre salariée non viable en raison de problèmes liés au recrutement et à la supervision de la force de travail. De plus, la trajectoire historique de l'agro-industrie a joué un rôle central dans le choix du modèle de production et d'approvisionnement : l'expérience préalable du partenaire européen dans l'organisation et la gestion de cette forme d'agriculture contractuelle pour la production de haricot vert avec des petits producteurs (au Maroc) a été décisive pour orienter la forme d'approvisionnement.

L'approvisionnement en carottes pour la déshydratation repose aussi sur des formes d'agriculture contractuelle avec des petits producteurs (3000 environ). Ce type de contrats a été développé juste après l'indépendance par les structures parapubliques dans des projets de réformes foncière au travers de programmes d'établissement (« Million Acres » Scheme) et vise à établir un contrôle administratif efficace sur les zones d'installation des bénéficiaires. Il repose sur l'utilisation de variétés spécifiques, qui n'entrent pas en concurrence avec le marché local. En effet, bien qu'il y ait une demande locale importante pour les carottes, l'entreprise s'assure l'attache des producteurs en fournissant des semences pour cette variété adaptée à la transformation qui ne se consomme pas en frais. Elle fournit aussi une assistance technique et un contrôle du calendrier de production et des récoltes. Ici, c'est donc l'émergence d'une production de niche qui n'est pas concurrencée par les possibilités de vente hors contrat qui favorise l'intensité des relations.

L'entreprise leader de la transformation de fruits de la passion pour l'exportation au Kenya, une *joint-venture* entre une société étrangère et une entreprise kenyane (ancienne structure parapublique) a commencé ses opérations sur la base d'agriculture contractuelle entre le milieu des années 1960 et la fin des années 1970. Au début des années 1980, la concurrence avec le marché de produits frais et celle avec les autres transformateurs engendrent l'effondrement de ce mode d'approvisionnement sous contrat et la nécessité pour l'entreprise de s'approvisionner sur le marché de gros. En raison de la variabilité trop importante des volumes disponibles, l'entreprise décide, au début des années 1980, de développer ses propres plantations, mais ne peut faire aboutir son projet du fait du veto imposé par les autorités pour des motifs politiques. En conséquence, ce transformateur s'est progressivement engagé dans des contrats saisonniers de livraison avec un

noyau de grands producteurs, en leur fournissant des intrants et une assistance technique. Le besoin en volumes (économies d'échelle pour la transformation) et en qualité (traçabilité, normes) sont les facteurs déterminant la relation contractuelle et le choix de la grande échelle.

Dans le cas de la mangue, une grande partie de la production est assurée par les petits producteurs agricoles pouvant être situés dans des zones éloignées des infrastructures. Les exportateurs ont un accès limité ou peu de contacts directs avec ces producteurs et ont choisi d'utiliser des collecteurs locaux comme intermédiaires et d'acheter les produits aux prix du marché. De manière générale, pour les exportateurs, la mangue n'est pas le produit central de leurs activités, et il y a donc eu peu d'intérêt pour ces entreprises à s'impliquer directement dans la production ou à fournir un appui aux producteurs.

Les approvisionnements des exportateurs de haricot vert et de légumes asiatiques frais (piments, gombo, karela, etc.) reposent sur une large gamme d'arrangements institutionnels. Les grands exportateurs (comme Homegrown pour son activité de légumes frais pour l'export que nous n'avons pas détaillée ici) ont généralement des contrats de long terme avec un nombre limité de producteurs (grands ou petits selon le type de produit).

Enfin, pour les fleurs coupées, comme illustré avec Homegrown, le choix du mode d'approvisionnement est largement attribuable à l'origine des capitaux et l'échelle des activités des entreprises dominant le marché. En effet, le fonctionnement de Homegrown repose sur une petite équipe d'experts (dont des expatriés) qui contrôlent parfaitement ses approvisionnements en plantules, les techniques de production et les modalités de gestion après la récolte de ces produits hautement périssables, grâce à une longue expérience dans la floriculture et dans la production de fleurs. Une partie de la production qu'elle exporte provient toutefois de producteurs d'œillelets individuels (généralement de grande taille) qui sont liés à cette entreprise par des accords informels.

### **Les normes et standards : des nouveaux modes de gouvernance et de régulation privés décisifs du fonctionnement des chaînes de valeur**

La demande finale –c'est-à-dire la nature de la destination des produits (exportation/domestique)- influence fortement l'intensité des relations entre producteurs et entreprises agro-industrielles, dans la mesure où elle détermine les caractéristiques et le niveau d'exigence en qualité (standards et normes) des produits, des modalités post-récolte, du transport, du stockage, etc. Par exemple, la demande européenne en fruits et légumes frais est très sensible aux diverses dimensions de la qualité et impose aux producteurs/exportateurs souhaitant pénétrer ces marchés de répondre à des normes et standards volontaires privés qui se sont imposés comme les nouveaux modes de gouvernance et de régulation des chaînes de valeur et des marchés (normes Global G.A.P., certification commerce équitable, agriculture organique, etc.). Cette situation se traduit par la mise en place de relations entre producteurs et entreprise agro-industrielle formulées autour des critères de qualité dictés par cette demande et par les standards et normes de certification.

Dès les années 1990, face à une concurrence croissante, dans un contexte de prix à la baisse et d'émergence de ces nouveaux modes de gouvernance et de régulation, le Kenya et sa filière horticulture ont choisi de recentrer la production pour l'exportation vers le « haut de gamme » et la qualité. Dans ce contexte, tous les acteurs concernés, y compris publics<sup>8</sup> comme l'Autorité de

---

<sup>8</sup> Aujourd'hui, les objectifs de la politique d'appui au développement de l'horticulture au Kenya peuvent se résumer de la manière suivante : (i) favoriser la production de produits « haut de gamme », répondant à des standards internationaux ; (ii)



Développement des Cultures Horticoles (HCDA-*Horticultural Crops Development Authority*) -un organisme appuyé par l'État qui représente les exportateurs privés, finance ses activités en exportant pour son propre compte-, ont centré leurs activités sur les questions d'amélioration de la qualité des produits. De même, le ministère de l'Agriculture (*Horticultural Department of the Ministry of Agriculture and Rural Development*) responsable des orientations politiques et d'une supervision générale en termes de qualité des exportations.

## **Les contraintes socio-économiques des producteurs qui favorisent la contractualisation**

### **Les infrastructures**

La plupart des routes dans les zones de production horticole sont impraticables, surtout pendant la saison des pluies. De plus, les services de télécommunication ne sont pas adaptés, ils sont chers et manquent de fiabilité. L'électrification des zones de production est insuffisante. Il y a souvent des coupures qui nuisent à la production, notamment en termes d'irrigation, de stockage, et de transformation. La quantité d'eau disponible pour l'irrigation est insuffisante et sa qualité, souvent douteuse. Le chargement des exportations de produits frais et volumineux se fait dans les ports, et celui de Mombasa n'est pas adapté aux besoins. Le transport ferroviaire est le moyen de transport le plus important après les routes. Cependant, il n'est pas fiable pour le transport de produits volumineux, aussi bien pour le marché local que pour le marché à l'exportation.

### **Accès au crédit**

Les coûts de production dans la filière horticole sont très élevés, et encore plus depuis la récente flambée de prix des intrants tels que les fertilisants, l'irrigation, les pesticides, les semences ou encore le matériel de plantation, les machines et les pièces de rechange. Les banques commerciales, outre le fait qu'elles appliquent un taux d'intérêt élevé, exigent des garanties que la plupart des producteurs ne peuvent pas fournir. Ces derniers sont, dès lors, limités par des niveaux d'autofinancement bas.

### **Intrants**

La pénurie de semences de haute qualité fait que les producteurs paient des prix très élevés pour y accéder. Localement, la qualité du matériel de plantation dans les pépinières « traditionnelles » est mauvaise, et le matériel végétal n'est pas conforme aux normes et standards des marchés d'exportation. De plus, les producteurs connaissent et utilisent mal les pesticides spécifiés dans les cahiers des charges. Le besoin de maîtriser les résidus, en vertu des normes en vigueur, est un facteur important. Enfin, la plupart des services publics de vulgarisation au Kenya sont inappropriés, et les producteurs horticoles ont des connaissances insuffisantes en matière de production, de gestion post-récolte, de stockage, et de commercialisation des produits. Ils subissent également de lourdes pertes au cours du stockage et du transport.

---

parvenir à l'autosuffisance nationale pour les produits horticoles ; (iii) faciliter l'approvisionnement en matière premières des agro-industries ; (iii) [sauf si la politique crée directement des emplois...] encourager l'emploi dans les agro-industries mobilisant une forte main-d'œuvre ; (iv) favoriser l'utilisation de techniques modernes dans la production et la transformation ; (v) encourager le développement de l'horticulture dans les zones arides et semi-arides grâce à l'irrigation.



## Irrigation/drainage

La disponibilité en eau et la gestion de l'irrigation sont des obstacles majeurs. Les productions pluviales ne sont possibles que sur une aire géographique limitée, avec, de plus, une production faible et saisonnière. La quasi-totalité de la production horticole, en particulier pour l'export, se fait donc sous irrigation. A part le goutte-à-goutte (pratiqué par les grandes et moyennes exploitations commerciales), d'autres techniques simples sont utilisées : (i) sillon de drainage et irrigation gravitaire à partir de petits cours d'eau permanents collectés et redirigés par gravité jusqu'aux parcelles ; (ii) irrigation par inondation après pompage ; (iii) irrigation par aspersion après pompage ; (iv) arrosage manuel ; (v) simples rigoles de drainage. L'accompagnement et l'appui des entreprises pour mieux gérer l'irrigation et le drainage sont donc des facteurs influençant l'engagement des producteurs dans des contrats.

## Recherche

Le niveau des recherches publiques pour la production horticole au Kenya a été faible pendant de nombreuses années.

### Rapports de force entre les différents groupes d'intérêts

Actuellement, une centaine d'entreprises<sup>9</sup> opère dans la production, la transformation et la commercialisation sur le marché intérieur et pour l'exportation de fruits et légumes au Kenya. Moins d'une cinquantaine d'entre elles dominent les exportations de fleurs coupées.

Ces entreprises sont pour la plupart organisées en groupes d'intérêt qui ont joué et continuent de jouer un rôle important dans la promotion du sous-secteur horticole kenyan et dans les relations avec les autorités, toutefois sans concertation entre eux. Nous pouvons citer les institutions suivantes, toutes privées et indépendantes :

- La *Fresh Produce Exporters' Association of Kenya* (FPEAK) ([http://www.fpeak.org/fpeak\\_staff.html](http://www.fpeak.org/fpeak_staff.html)). Créée en 1975 alors que le sous-secteur joue encore un rôle socio-économique mineur, c'est l'association la plus importante du pays, pour les fruits et légumes, avec environ 140 membres dont 100 actifs dans la production et surtout l'exportation de produits horticoles. La mission de FPEAK, qui reçoit l'assistance de l'USDAID, est de fournir des services à ses membres (intelligence économique), de développer et favoriser le développement du sous-secteur sur le marché mondial, de veiller au respect des normes, des standards de qualité (et de sûreté) et des bonnes pratiques agricoles, sociales, morales et environnementales.
- Le *Kenya Flowers Council* (KFC) (<http://www.kenyaflowercouncil.org/>). Créée en 1966, cette association regroupe des producteurs-exportateurs de fleurs. Composée de 60 membres, réunissant 47 fermes et 13 membres associés, elle s'efforce de mettre en place les normes internationales pour que les produits kenyans puissent être labellisés. Elle est membre de la National Task Force in Horticulture.
- Le *Kenya Agricultural Research Institute* (KARI) (<http://www.kari.org/>) développe des recherches et fait du développement technologique.

---

<sup>9</sup> voir la liste des principales entreprises du sous-secteur en annexe ou pour les exportateurs de fruits : [http://www.fpeak.org/fruits\\_veges\\_exporters.html](http://www.fpeak.org/fruits_veges_exporters.html) ; pour les exportateurs de fleurs : [http://www.fpeak.org/flower\\_exporters.html](http://www.fpeak.org/flower_exporters.html)

- La *Kenya Plant Health Inspectorate Services* (KEPHIS) <http://www.kephis.org/> contrôle la qualité des semences avant leurs importations, contrôle les produits avant leurs exportations, délivre les certifications phytosanitaires et les licences d'exportation.
- D'autres institutions jouent aussi un rôle d'appui tel que le *Kenya Export Development Support* (KEDS) Program, et the *Kenya External Trade Authority* (KETA).

Ces institutions jouent d'avantage un rôle dans les négociations internationales et commerciales (notamment pour l'accès aux marchés européens via les APE) que dans la défense directe des producteurs agricoles. Les syndicats et groupes de producteurs horticoles ont en revanche un poids restreint tant sur la scène intérieure qu'internationale.

## **Discussions des conditions du développement des relations entre agro-industrie et producteurs dans la filière horticole pour l'exportation au Kenya**

Si la filière n'avait pas bénéficié des compétences techniques, de l'expertise sur les marchés exigeants pour l'exportation, et des réseaux des agro-industries étrangères, la filière horticole au Kenya, surtout le sous-secteur des fleurs coupées et des fruits et légumes transformés pour l'export, n'aurait pas pu connaître un tel niveau de développement et de croissance. De plus, les investissements étrangers ont eu un effet d'entraînement et ont encouragé les entrepreneurs locaux à faire des investissements similaires dans les infrastructures pour la production et post-récolte.

Toutefois, des problèmes sociaux, politiques et économiques émergent de ce modèle de développement, en particulier en termes de répartition des bénéfices générés. En effet, le réel dynamisme de la filière ne doit pas masquer des questions que pose le développement de ces formes de production reposant sur le recours massif à du salariat agricole et qui entrent dans une dynamique de concentration des structures de la filière à l'amont et à l'aval autour d'unités de taille croissante.

Les dynamiques observées au cours des dix dernières années notamment, tendent à favoriser les exploitations de grande taille (voir les estimations du nombre de « petites » exploitations concernées par les contrats).

Toutefois, la revue de la littérature montre qu'il existe un manque d'information sur les stratégies et dynamiques des petites exploitations qui permettrait de mieux comprendre les processus en cours. Il ne semble pas possible, à partir de la seule littérature, de comparer les « performances » des exploitations « sous contrat » avec l'agro-industrie avec celles des exploitations qui ne sont pas « sous contrat ». Il semble encore moins possible de comparaison de ces « performances » selon le niveau de « services » auxquels les exploitations ont accès selon le niveau de leur engagement contractuel.

De plus, les informations disponibles sur les conditions de travail des salariés agricoles dans la production ou dans les unités de transformation et d'emballage agroindustrielles (Smith et al 2004 ; Dollan and Humphrey 2004 ; Barrientos et al., 2003) montrent les difficultés sociales et les limites d'un modèle basé sur la maximisation du profit au détriment des conditions de travail, même si les normes des consommateurs et la législation actuelle semblent tendre à l'amélioration des conditions d'emploi.



## Références mobilisées pour l'étude

- Barrientos S., Dolan C., Tallontire A (2003) A gendered value chain approach to codes of conduct in African horticulture. *World Development* 31 (9): 1511-1526
- Dolan C and K Sutherland (2007) Gender and employment in the Kenya horticulture value chain. Globalization and poverty discussion paper 8
- Dolan C, Humphrey J, and Harris-Pascal C. (1999). Horticulture commodity chains: the impact of the UK market on the African fresh vegetable industry. IDS working paper 96. 39 p.
- Dolan, C. & Humphrey, J. (2000). Governance and trade in fresh vegetables: the impact of UK supermarkets on the African horticultural industry. *Journal of Development Studies*, 37 (2), 147-176
- FAO (2004) Strengthening farm-agribusiness linkages in Africa – Proceedings of expert consultation Nairobi, Kenya 2003. 68p
- FAO (2004). Strengthening Farm-Agribusiness linkages in Africa. Summary results of 5 case Studies in Kenya, Ghana, South Africa, Uganda, Nigeria. AGSF occasional paper 6.
- Strohm K. and Hoeffler H. (2005). Contract Farming in Kenya : Theory, Evidence from Selected value chains, and implications for development cooperation. Promotion of private sector development in agriculture. Ministry of Agriculture and Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH
- Jaffee S. (1990). "Alternative Marketing Institutions for Agricultural Exports in Sub-Saharan Africa with Special Reference to Kenyan Horticulture". Unpublished D. Phil. thesis, Department of Agricultural Economics, Oxford University
- Jaffee SM. (1992). How private enterprises organized agricultural markets in Kenya. Policy research Working Paper 823. World Bank
- Jaffee S., Henson S. and Diaz Rios L. (2011). Making the Grade: Smallholder Farmers, Emerging Standards, and Development Assistance Programs in Africa. A Research Program Synthesis. World Bank
- Minot N and M Ngigi (2004) Are Kenya's horticultural exports a replicable success story? IFPRI Focus 12, Brief 7 of 10 [www.ifpri.org/2020/focus/focus12/focus12\\_07.pdf](http://www.ifpri.org/2020/focus/focus12/focus12_07.pdf)
- Minot, N. & Ngigi, M. (2004). Are horticultural exports a replicable success story? Evidence from Kenya and Cote d'Ivoire. IFPRI, MTID Discussion Paper No. 73\*
- Smith S., Auret S., Barrientos S., Dolan C., Kleinbooi K., Njobvu C., Opondo M. and A. Tallontire (2004). Ethical trade in African horticulture: gender, rights and participation. IDS Working Paper 223. June 2004. Brighton, Sussex, UK
- Tschirley D., Mutuku Muendo K., and Weber M.T. (2004). Improving Kenya's domestic horticultural production and marketing system: current competitiveness, forces of change, and challenges for the future. Volume ii: horticultural marketing. Tegemoe Institute. Egerton university.
- Wiersinga, R. and Jager, A. (2007). Development of Commercial Field Vegetable Production, Distribution and Marketing for the East African Market.